



長期目標・中期経営計画の下、
資本効率のさらなる改善、
規律ある資本政策の実践を通じて、
企業価値向上に努めていきます。

取締役 代表執行役専務
横田 隆幸

Q1

2021年度に取り組んだ課題・対策とそれらの成果についての総括をお願いします。また2021年度に残った課題があれば、詳細にお伺いできますか。

A1 事業環境の変化に対応できる強固な財務基盤の確保、サプライチェーンの紐帯強化とともに、持続的な成長に向けた積極的な投資を実施しました。

azbilグループは中期経営計画、長期目標の目標として、資本効率を意識した経営の観点からROE目標を掲げ、それぞれの最終年度では12%程度(2024年度)、13.5%程度(2030年度)の達成を目指しています。

中期経営計画初年度の2021年度は、前年度に新型コロナウイルス感染拡大により悪化した市況の回復が続ぎ、部品調達難による売上計上が遅れるなどの影響が下期以降に拡大しましたが、前年度比で増収となりました。また収益面では、将来の事業成長に必要なR&Dをはじめとする投資を実施し、さらには緊急事態宣言下の勤務対応関連費の計上やサプライチェーンマネジメントの強化対応を行うなかで、増収ならびに継続して取り組んできた事業収益力強化施策の効果が実を結び、前年度比で増益を確保し営業利益率は過去最高の11.0%となりました。また親会社株主に帰属する当期純利益についても増加しましたが、前年度計上した特別利益の反動等により、利益率は前年度同水準となりました。その結果、ROEについても前年度同水準の10.4%となりました。

2021年度はコロナ禍が継続したことに加えて、部品調達難等によりグローバルでのサプライチェーンの混乱が生じるなど、難しい事業運営が求められました。当社グループは、お客様の重要施設や社会インフラが停止することがないように事業を運営していく必要がありますので、事業継続計画(BCP: Business Continuity Planning)として強固な財務基盤の確保や部品調達体制の整備等、レジリエンス強化にも手を打ってきました。

その一方で営業活動によるキャッシュ・フローや内部留保を含めた資本を活用し、事業基盤の整備・強化や持続的な成長の実現に向けて、国内外生産拠点の再編や拡充、技術革新に対応した研究開発、サービスの高付加価値化や事業効率化のためのデジタルトランスフォーメーション(DX)投資等を実施しています。経営管理の観点でも、国際財務報告基準(IFRS: International Financial Reporting

■ 2020・2021年度業績結果

(億円)

	2020年度	2021年度	対前年度	
			増減	増減(%)
受注高	2,478	2,869	+390	+15.8
売上高	2,468	2,565	+97	+3.9
営業利益 (%)	257 10.4	282 11.0	+25 +0.6pp	+9.8
親会社株主に 帰属する 当期純利益 (%)	199 8.1	207 8.1	+8 +0.0pp	+4.3
ROE(%)	10.4	10.4	▲0.0pp	

Standards) の任意適用も視野に入れた会計水準の向上と、それに伴う内部統制強化の取組みを継続しています。

また、2022年5月には、自社の株式を活用して、azbilグループ社員持株会に加入する全ての社員を対象とした「信託型従業員持株インセンティブ・プラン」を導入しており、6月に導入した役員向け「株式報酬制度」と並び、社員に対しても長期目標・中期経営計画の実現と中長期的な企業価値向上へのインセンティブを企図しています。

Q2 中長期的な資本政策の考え方について教えてください。

A2 企業価値の持続的維持・向上を展望して、財務基盤強化やキャッシュ・フローを戦略的に活用して成長に向けたさらなる投資を実施するとともに、株主還元を含めた「規律ある資本政策」を実践することを基本方針としています。

資本政策の立案・執行にあたっては、成長に向けた投資、健全な財務基盤の確保、そして株主還元の充実という3つのバランスに配慮しながら規律ある資本政策を実践することにより、企業価値の維持・向上を実現することを基本方針としています。

2020年度以降はコロナ禍ということもあり、その備えとして供給責任を果たすための強固な財務基盤の維持や外部資金調達能力の維持・向上を重要な経営課題の一つ

として取り組んできました。今後については、健全な財務基盤は確保しながらも、事業の成長に伴い創出されるキャッシュ・フローを戦略的に活用して、中期経営計画において2024年度までの4年間で累計560億円規模のR&D投資を計画するなど、成長に向けた投資にも向けていきます。先ほど申し上げた国内外生産拠点や研究開発拠点の機能拡充やDX投資のほか、事業拡大のための施策として営業網や事業・技術・製品ポートフォリオ拡充を図る目的で、潜在的な資本投下による外部リソースの活用も含めた機動的な対応を展開したいと考えています。

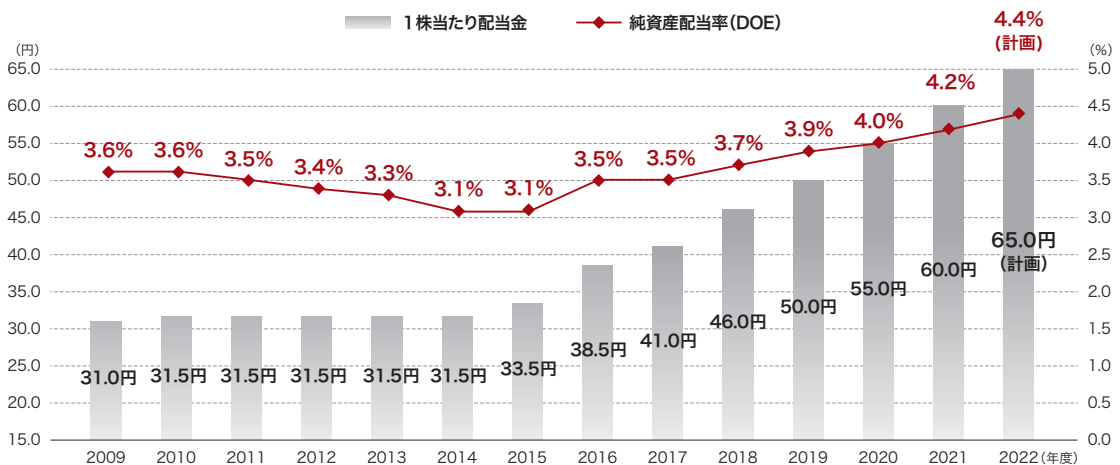
さらに、これらを考慮したうえで、「規律ある資本政策」を常に視野に入れ、株主の皆様への還元も資本効率の観点での検証も踏まえて、重要な資本政策の位置付けとして認識しています。株主還元としては、配当については連結業績、純資産配当率(DOE: Dividend on Equity)、

■ 基本方針

株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策を実行し、azbilの企業価値の維持・向上を図る



■ 配当金・DOE推移



自己株式取得総額(億円)	19	29	49	99	99	100(計画)
自己株式取得総数(万株)	120	142	187	371	225	400(計画)

※ 1株当たりの配当金および自己株式取得総額は、株式分割の影響を加味し遡及修正しています。記載金額は切捨てで表示しています。

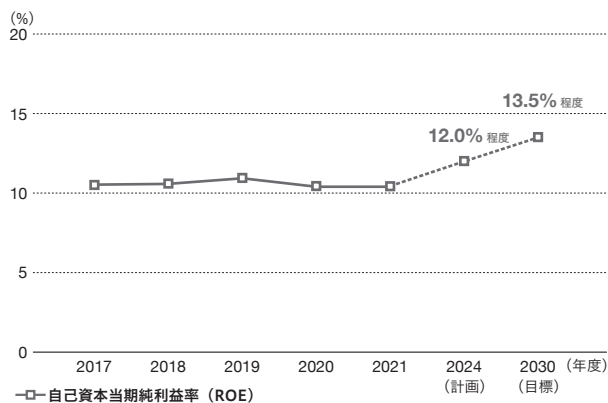
ROE、配当性向等の水準を見ながら総合的に勘案し、安定的かつその水準の向上に努めています。併せて手元資金の状況や資本効率の観点にも配慮して機動的に自己株式の取得を組み合わせ実施しています。

Q3 資本コストを意識したROIC経営の進捗について、資本効率を高めるために実施している施策について教えてください。

A3 資本コスト認識と投下資本に対するリターンの指標改善に向けて、経営としてのレビュー体制を整え、社内での可視化を進めています。また資本効率の観点から政策保有株式の縮減も進んでいます。

中期経営計画では事業の拡大、収益性の改善とともに、資本効率性の改善も重視しています。ROEの改善に向けて資本コストを意識した経営をさらに進めるべく、2021年度からは投下資本利益率（ROIC: Return on Invested Capital）を経営管理指標として活用を開始しました。各事業でROICツリーにより分解した各要素の確認・改善のPDCAサイクルも回し、投下資本からの収

■ ROE推移



■ 政策保有株式縮減の状況

	2021年3月末日時点			2022年3月末日時点		
	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)	連結純資産における比率 (%)	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)	連結純資産における比率 (%)
非上場株式	8	186	0.1	8	190	0.1
非上場株式以外の株式	33	18,497	9.2	27	15,938	7.8
計	41	18,683	9.3	35	16,129	7.9

益性に基づく経営資源活用の最大効率化を目指す事業ポートフォリオ管理を進めていきます。なお、取締役会においても中期経営計画の進捗検討の一環として、事業ポートフォリオのレビューを実施し、その実効性を確認しています。

また、ROIC経営のさらなる推進に向けては、社員一人ひとりの意識が重要となってくることから、2022年度はグループ全体で意識の浸透と共有化に取り組みます。

このほか、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえて策定・改定した政策保有株式ガイドラインにそって保有株式縮減も加速させてきています。2021年度についても、個別銘柄ごとに、事業上や財務上のリターンなども含む保有意義に照らして経済合理性の観点から資本コストに見合っているかなどの定量的な検証や保有リスクの検証を行い、8銘柄について保有する株式の全部または一部を売却しました（2015年3月末保有銘柄数:71銘柄、2022年3月末保有銘柄数:35銘柄）。

Q4 2021年度・2022年度の株主還元について教えてください。

A4 2021年度は増収・増益を達成、健全な財務基盤を維持・強化できていることから、期末配当は公表どおりとし、2022年度においても増収・増益、安定的・持続的な成長を見込むことから、さらなる増配を計画しています。

2021年度の配当については、部品調達難等の影響はありましたが、前年度比増収・増益を達成し、健全な財務基盤を維持・強化できていることから、公表どおり1株当たり年間60円とさせていただきます。

また2022年度は、グローバルに不透明な経済環境が続くと思われませんが、国内大型建物や製造装置等の堅調な市場の需要を確実に捉え、持続的な成長実現のためのR&DやDXなどへの投資を実施しつつ、一層の収益力強化施策を実施、部品調達難による影響も想定したうえで増収・増益を計画しています。中長期的な視点でも、3つの成長事業領域への取組みなど、各事業での戦略展開や環境見通しをもとに安定的・持続的な成長を展望していることから、一層の利益還元を進め、DOEをさらに高めるべく、配当水準のさらなる向上を視野に入れ、普通配当を5円増配し、1株当たり年間65円を計画しています。加えて、規律ある資本政策を行う観点から、100億円、400万株を上限とする自己株式の取得を実施しています(2022年7月31日現在)。また、自社株の活用を取り入れたazbilグループ社員持株会のさらなる拡充対応と併せて、さらに150万株の自己株式(金庫株)を消却しました。

今後も株主の皆様への利益還元の充実を図りながら規律ある資本政策を実行し、さらに資本コストを意識した経営を実践して、企業価値向上に努めていきます。

Q5

ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

新型コロナウイルス対応の継続、地政学的リスクの高まり、世界的な物価高・エネルギー不足と景気動向への不安等、2022年度に入り、マクロ環境の変化はますます激しく、グローバル企業に今後とも、一層のリスク対応力強化を備えつつ、持続的な企業価値向上に向けた経営の舵取りの真価が問われるものと思います。



このような状況下で、azbilグループは着実に安定した収益基盤構築のための追加投資と財務基盤の確保、併せてさらなる事業成長に向けた外部リソースの活用も含めた積極的な投資が必要となってくると考えます。これまでの安定的な配当等の拡充と併せ、事業成長の果実としての株主の皆様へのさらなる還元も実現していきたいと思えます。

当社グループが明示的に「規律ある資本政策」を掲げているのは、まさに、事業自体を成長させていく中で、これを支える財務戦略を推進しつつ、ステークホルダーの皆様へ、ぶれない資本政策を展開していくコミットメントにほかなりません。azbilグループの今後にご注目いただきたいと存じます。

■ 2020～2022年度の配当金・配当性向・DOE

	2020年度	2021年度	2022年度
	実績	実績	計画
1株当たり配当額(年間)	55円	60円	65円
前年度比	+5円 期末配当を5円増配	+5円	+5円
中間	25円	30円	32.5円
期末	30円	30円	32.5円
配当性向	38.5%	39.8%	40.7%
純資産配当率(DOE)	4.0%	4.2%	4.4%